



FÓRUM ENSINO • PESQUISA
EXTENSÃO • GESTÃO

FEPEG

UNIVERSIDADE: SABERES E PRÁTICAS INOVADORAS

Trabalhos científicos • Apresentações artísticas
e culturais • Debates • Minicursos e Palestras



24 a 27
setembro

Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

www.fepeg.unimontes.br

Treinamento: Uma Revisão de Literatura Acerca dos Principais Conceitos Relacionados

June Marize Castro Silva Martins, Kelly Geiza de Jesus, Wagner Pereira de Souza, Reginaldo Moraes de Macedo, Heráclides Veloso Marques, Ismael Mendes dos Santos Junior

INTRODUÇÃO

As atividades de treinamento são particularmente importantes na dinâmica organizacional, conforme Chiavenato (2008), pois seus resultados impactam diretamente a organização. Tal fato reflete-se, também, na opinião de Drucker (1981, p. 331), que aponta a ausência de treinamento adequado como um dos fatores suficientemente motivadores para o pedido de demissão do empregado, uma vez que “[...] você pode pedir demissão se o emprego não oferece o treinamento que precisa em alguma especialidade ou na administração e visão de conjunto [...]”.

Neste sentido o presente estudo visa a apresentar os principais conceitos relacionados às atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações. A presente pesquisa é de abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica, tendo sido consultados livros e artigos científicos para seu desenvolvimento.

DESENVOLVIMENTO

Oliveira (2003, p. 43) define treinamento como:

[...] o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos estabelecidos e negociados entre as partes.

O principal objetivo dos treinamentos, de acordo com DuBrin (1996), é garantir ao empregado a aquisição de determinada habilidade exigida para o cumprimento das atividades relativas ao cargo a ocupar ou já ocupado.

Por sua vez, Robbins e Coulter (1996), acrescentam que as atividades de treinamento visam a alteração de uma ou várias habilidades do empregado, as quais podem ser técnicas, interpessoais ou de solução de problemas. Nas **habilidades técnicas** encontram-se os maiores esforços de treinamento os quais objetivam o aperfeiçoamento das habilidades básicas do indivíduo, bem como propiciar amplo domínio das atividades intrínsecas ao cargo ocupado ou a ocupar. O trabalho em equipe (**habilidades interpessoais**) e a necessidade de bom relacionamento entre os seus membros motivam as empresas a treinar seus empregados nesta área, com o intuito de evitar problemas de comunicação, bem como conflitos desnecessários entre os mesmos e, também, entre estes e a liderança organizacional. Em relação à **solução de problemas**, a organização pode diagnosticar perdas por ineficiência dos gerentes na identificação e resolução de problemas e/ou conflitos e desejar, então, realizar treinamento nestas áreas e, adicionalmente, em outras, tais quais, raciocínio lógico, avaliação de causas e conseqüências e, por fim, definição, análise e seleção de soluções, dentre outras.

Para Chiavenato (1998), entretanto, os treinamentos visam à modificação comportamental do empregado em um dos seguintes aspectos, a saber: a) **transmissão de informações**: o compartilhamento das informações é o principal objetivo de grande parte dos treinamentos realizados, objetivando disseminar entre os treinandos informações gerais, bem como regulamentos, regras, planos, procedimentos e estrutura organizacional, dentre outros; b) **desenvolvimento de habilidades**: garantir a aquisição de habilidade técnica ou conceitual acerca de determinada ação ou atividade intrinsecamente ligada ao cargo ocupado pelo treinando; c) **desenvolvimento ou modificação de atitudes**: pretendem alterar de aspectos negativos para positivos os posicionamentos, condutas ou valores dos treinandos; e d) **desenvolvimento de conceitos**: na esfera gerencial, tem como objetivo propiciar maior capacidade de abstração, análise e gerenciamento das variáveis envolvidas nestas atividades a fim de permitir maior qualidade da decisão e, conseqüentemente, melhores resultados obtidos.

Para Chiavenato (1994, 1998), o processo de treinamento é cíclico, uma vez que a dinâmica de treinamento e desenvolvimento constitui-se de processo retroalimentável e circular, sendo formado por quatro etapas distintas, a saber: o levantamento das necessidades de treinamento, a programação, a execução e a avaliação dos resultados dos treinamentos.

Longenecker, Moore e Petty (1998), apresentam duas estruturas ligeiramente diferentes para o planejamento de treinamento/desenvolvimento a partir da consideração dos tipos de empregados e de funções desempenhadas, quais sejam, o treinamento para empregados em funções não-gerenciais e de empregados graduados ou em função gerencial.

O **levantamento das necessidades de treinamento** pode ocorrer, segundo Chiavenato (1998, 2008), nos três níveis na organização, quais sejam: a) análise organizacional, no qual o sistema envolvido é o próprio sistema organizacional e cuja finalidade é a identificação da necessidade de realizar treinamento para disseminar os objetivos organizacionais, sua missão, recursos disponíveis e disponibilizados aos empregados e o ambiente sócio-econômico e tecnológico da mesma, dentre outros; b) análise de recursos humanos, no qual o sistema envolvido é o sistema de treinamento e cuja principal finalidade é a análise da força de trabalho, os recursos humanos, a fim de verificar se estes existem em quantidade suficiente para a realização das tarefas e com qualidade suficiente para que estas sejam realizadas adequadamente; e c) análise de operações e tarefas, no qual o sistema envolvido é o sistema de aquisição de habilidades e cuja finalidade primária é a análise da adequação individual do empregado ao cargo ocupado e às funções desempenhadas.

Em relação aos indicadores de necessidade de treinamento, Chiavenato (1998, 2008) classifica-os como a *priori* e a *posteriori*, sendo que estes podem ser compreendidos respectivamente, como indicadores *a priori* e *a posteriori*.

Os indicadores *a priori* são todos os eventos que, em caso de ocorrência, geram necessidades de treinamento, ao passo que os indicadores *a posteriori* são os eventos caracterizados como sinais dos problemas que ocorrem em função da inexistência ou deficiência da política de treinamento e desenvolvimento da organização.

A **programação dos treinamentos**, segundo Chiavenato (1998), é a etapa do processo de treinamento no qual, a partir dos dados coletados na fase anterior, de levantamento das necessidades de treinamento, a organização inicia a operacionalização dos treinamentos, através do planejamento das ações a serem realizadas posteriormente.

O planejamento das ações do treinamento que, convencionou-se denominar programação, é uma seqüência de passos específicos a serem seguidos no sentido de delimitar, mensurar e definir o treinamento, conforme Chiavenato (2008). Na fase de programação, a determinação da tecnologia educacional adequada para utilização no treinamento concorre diretamente para o atingimento dos objetivos primários do mesmo, conforme Chiavenato (1998). De forma geral, as técnicas de treinamento podem ser agrupadas a partir de critérios como uso, tempo e local de aplicação.

Em relação ao uso, as técnicas de treinamento podem ser classificadas como: a) orientadas para o conteúdo, quando desenvolvidas com o intuito de permitir a transmissão de conhecimento ou informação específicos; b) orientadas para o processo, quando pretendem alterar o comportamento, atitude ou, ainda, desenvolver habilidades interpessoais, sendo muito utilizadas nas ocasiões em que alterações da dinâmica do relacionamento humano e valorativo precisam ser atingidas; e c) mistas, quando pretendem atingir ambos os objetivos acima descritos.

Em relação ao tempo, as técnicas de treinamento são: a) treinamento de indução ou integração à empresa, quando visam a apresentar, propiciar adaptação e evitar possíveis problemas de relacionamentos do novo empregado dentro da organização, ocorrendo antes de o empregado, efetivamente, assumir as tarefas e função do cargo para o qual foi contratado ou designado; e b) treinamento depois do ingresso no trabalho, uma vez que se inicia após o ingresso no cargo, anteriormente a ocupar, este passa a poder ser no próprio ambiente de trabalho ou fora dele.

Por fim, quanto ao local de trabalho, Chiavenato (1998, 2008) e Robbins e Coulter (1996), é possível classificar as técnicas de treinamento no local de trabalho (nas dependências da organização com intuito de apresentar condições reais de trabalho, redução de custos ou indisponibilidade de liberação do empregado) ou fora do local de trabalho (fora das dependências da organização por exigência do conteúdo, inexistência dos recursos e materiais necessários no âmbito da organização ou a dedicação necessária do treinando não pode ser atingida sem o seu real desligamento de suas funções e tarefas cotidianas).

A **execução** do treinamento é o momento, conforme Chiavenato (2008), em que ocorre a operacionalização do planejamento realizado na etapa anterior do processo de treinamento desenvolvido a partir do levantamento das necessidades individuais e coletivas, primeiro passo do processo. Para tanto, a execução do treinamento depende de diversos fatores, quais sejam: a) o programa de treinamento deve atender ao atendimento das necessidades da organização; b) o material de treinamento apresentado deve estar adequadamente relacionado ao programa de treinamento, permitindo, inclusive, a sua utilização fora do horário e do ambiente de treinamento; c) os chefes e dirigentes da empresa devem participar ativamente dos treinamentos e oferecer suporte e incentivar os empregados; d) os instrutores devem apresentar motivação adequada, conhecimento do conteúdo a ser ensinado, desembaraço nas relações interpessoais e conhecimento dos recursos, técnicas e métodos passíveis de utilização durante esta fase do processo de treinamento; e e) a qualidade dos aprendizes deve ser verificada na fase anterior do processo de treinamento, a programação, a fim de que apenas indivíduos que apresentem as condições adequadas para a realização dos treinamentos sejam selecionados.

Tanto Longenecker, Moore e Petty (1998) quanto Chiavenato (1998, 2008) apontam a **avaliação** como a última etapa do processo de treinamento, realizando-se na mesma a avaliação da eficiência do treinamento realizado.

Para Chiavenato (1998), a avaliação é realizada a partir dos seguintes questionamentos: “o treinamento pôde, efetivamente, realizar as modificações esperadas no comportamento dos empregados envolvidos?” e “os resultados do treinamento estão em consonância com os objetivos expressos em seu planejamento e programação?”.

Nesta etapa é possível determinar se as técnicas de treinamento utilizadas mostraram-se adequadas, a fim de que possam ser corrigidas as distorções para os próximos treinamentos.

Por fim, os resultados obtidos pelas ações de treinamento e desenvolvimento em cada um dos níveis organizacionais devem considerar as especificidades de cada um, quais sejam: a) no nível organizacional: aumento da eficácia e da eficiência da organização, melhoria da imagem, do clima organizacional, da comunicação formal e dos relacionamentos entre os empregados e a gerência/liderança da organização; b) no nível dos recursos humanos: redução do absenteísmo e da rotatividade; aumento do conhecimento individual, da eficiência e do comprometimento e das habilidades individuais; e c) no nível das tarefas e operações: aumento da produtividade, aumento da eficiência dos processos de gerenciamento, aumento da qualidade dos produtos e serviços, a diminuição dos custos de produção e das despesas acessórias, a redução do número de acidentes, aumento da flexibilidade da produção e diminuição do desperdício.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à **Administração de Recursos Humanos**, campo próprio do gerenciamento interpessoal e profissional, a dinâmica de gerenciamento e execução de treinamentos possibilitou compreender que:

- As atividades de treinamentos, descritas, desta forma, em todas as suas fases, apresentam desafios crescentes aos profissionais tanto da área de Educação quanto da Administração, uma vez que se refletem na conduta, valores, processos e foco tanto dos indivíduos quanto da própria organização, sendo, em função disto, necessário pensar tais atividades de forma sistêmica e integrada.
- Nenhum processo de planejamento e execução é estanque e determinado, senão até o nível em que dele se pode abstrair a presença do inesperado, o que leva a concluir que o profissional de Administração deve estar sempre apto, ou, no máximo, sempre que possível, preparado para o gerenciamento das mudanças, as quais podem ocorrer rapidamente oportunizando novas situações ou impedindo a construção da organização desejada pela liderança organizacional, bem como pelos empregados.
- A grande importância do posicionamento individual dos treinandos em relação ao aproveitamento dos treinamentos, uma vez que o desenrolar adequado dos mesmos encontra-se intrinsecamente ligado à facilidade com que a informação objeto dos treinamentos atinge os seus participantes e é assimilada por estes.

Note-se que este estudo não possui a pretensão de esgotar o assunto em face da sua complexidade, amplitude e importância o que, em última instância, motiva a realização de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. 3. ed. rev. amp. São Paulo, SP: Editora Makron Books, 1994.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

_____. **Recursos Humanos: edição compacta**. 5. ed. São Paulo, SP: Editora Makron Books, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Drucker Sobre Administração**. São Paulo, SP: Editora Biblioteca de Estudos de Administração e Negócios, 1981.

DuBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1996.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, William G. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo, SP: Editora Makron Books, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria Empresarial**. Conceitos. Metodologia. Práticas. 4. ed. rev. amp. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2003.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: PHB – Prentice Hall do Brasil, 1996.